

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
COORDENAÇÃO DO CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**LEONARDO JOSÉ NUNES FÉLIX**

**A ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA VERONA  
ADMINISTRADORA DE CRÉDITO DA CIDADE DE JOÃO PESSOA, PARAÍBA**

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**Área: Administração Estratégica**

**João Pessoa – PB  
2012**

LEONARDO JOSÉ NUNES FÉLIX

**A ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA VERONA  
ADMINISTRADORA DE CRÉDITO DA CIDADE DE JOÃO PESSOA, PARAÍBA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à  
Coordenação do Serviço de Estágio Supervisionado  
em Administração, do Centro de Ciências Sociais  
Aplicadas da Universidade Federal da Paraíba, em  
cumprimento às exigências para obtenção do grau de  
Bacharel em Administração.

ÁREA DE PESQUISA: Administração Estratégica

ORIENTADORA: MSc. Germana Tavares de Melo

João Pessoa – PB  
2012

### **Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)**

F316e Félix, Leonardo José Nunes.

A elaboração do planejamento estratégico na Verona Administradora de Crédito da cidade de João Pessoa./ Leonardo José Nunes Félix. – João Pessoa: UFPB, 2012.

47f.: il.

Orientador: Prof. Germana Tavares de Melo.  
Monografia (Graduação em Administração) – UFPB/CCSA.

1. Planejamento estratégico. 2. Micro e Pequenas Empresas – MPE's  
3. Empresa de empréstimo consignado. I. Título.

UFPB/CCSA/BS

CDU: 658:334.012.64/.65(043.2)

Professora Orientadora Germana Tavares de Melo, para se pronunciar sobre o Trabalho de Conclusão de Curso do aluno Leonardo José Nunes Félix.

João Pessoa, 19 de outubro de 2012

---

Prof. Helen Silva Gonçalves  
Coordenadora do SESA/CCSA/UFPB

Parecer da Professora Orientadora: .

Confirmo que este Trabalho de Conclusão de Curso está apto para ser submetido à apreciação da banca examinadora.

Germana T. de Melo

MSc. Germana Tavares de Melo

LEONARDO JOSÉ NUNES FÉLIX

**A ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA VERONA  
ADMINISTRADORA DE CRÉDITO DA CIDADE DE JOÃO PESSOA, PARAÍBA**

Trabalho de Conclusão de Curso aprovada em 29 de outubro de 2012

---

Profª Germana Tavares de Melo  
Orientadora

---

Profª Kellen Coelho  
Examinador

---

Profª Kátia Ayres  
Examinador

*Dedico este trabalho àquele que é a razão  
de todo conhecimento, o qual me deu forças  
e discernimento para levar a cabo a  
presente pesquisa, Deus.*

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus por ter me concedido a força para correr de forma persistente a carreira acadêmica e a minha esposa, Mirelly, e a meu filho, Calebe, que souberam compreender com muito amor os momentos em que tive de permanecer ausente laborando na academia.

Aos amigos, que me ajudaram em suas orações, contribuindo assim para que eu não desanimasse diante das adversidades. Especialmente a família, Daniel, sua esposa, Iane, e seu filho Ismael, que contribuíram abrindo as portas para que o meu curso fosse terminado com êxito.

À minha orientadora, Professora Germana Tavares, que contribuiu na minha jornada me dando as devidas orientações. Obrigado pela ajuda e paciência.

Aos professores do curso que estimularam a busca do conhecimento, formando um espírito perscrutador e inquietante diante da realidade administrativa. Especialmente os Professores: Kátia Ayres, André Machado, Jayson Ribeiro e Fernando Luiz.

Aos meus irmãos da IIª Igreja Evangélica Congregacional em João Pessoa. Sem a compreensão de vocês teria sido quase impossível termina o curso.

A todos que me ajudaram direta ou indiretamente para que esse trabalho fosse levado a cabo.

Muito obrigado!

*“Pois de Deus, por Deus e para Deus são todas as coisas. A ele seja a glória para sempre! Amém”.*

Paulo de Tarso



FÉLIX, Leonardo José Nunes. **A ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA VERONA ADMINISTRADORA DE CRÉDITO DA CIDADE DE JOÃO PESSOA, PARAÍBA.** João Pessoa, 2012. Pesquisa original apresentada como trabalho de conclusão de curso (monografia) para a graduação em Administração, Universidade Federal da Paraíba.

## **RESUMO**

O planejamento é o passo inicial da gerência. É por meio dele que os gestores sabem onde estão, para onde vão e como chegarão, sendo uma ferramenta importante na consolidação das organizações em seu mercado. O Planejamento Estratégico diz respeito à postura que abrange toda a empresa em direção ao seu objetivo, a conquista da vantagem competitiva. Nas micro e pequenas empresas (MPE's) os gestores podem utilizar tal ferramenta para o estabelecimento de seu negócio. Infelizmente, muitas MPE's não fazem uso do planejamento e acabam aumentando o número de empresas que morrem nos cinco primeiros anos de existência. A Verona Administrado de Crédito é uma micro empresa do ramo de empréstimo consignado que está em busca da consolidação no mercado pessoense. Seus gestores compreendem a importância do Planejamento Estratégico para o alcance dos objetivos organizacionais. A pesquisa teve como objetivo geral maximizar a eficiência do Planejamento Estratégico realizado pela Verona Administradora de Crédito. Para isso, foi feito o diagnóstico do atual Planejamento Estratégico da empresa que revelou a falta de um planejamento formalizado, ficando as decisões a mercê da visão subjetiva dos seus gestores. Também foi percebida a inexistência de instrumento de controle que pudessem verificar o alcance dos objetivos organizacionais. Diante desse cenário o pesquisador trabalhou junto a empresa na formalização do Planejamento Estratégico com o intuito de maximizar a eficiência de seus planos. A pesquisa foi realizada através de entrevista semiestruturada, pela qual os dados foram analisados levando o pesquisador a perceber os problemas da organização, e assim, a formulação de medidas junto com os seus gestores. Os gestores estiveram a todo tempo receptivos à aplicação do método na organização, levando a realização plena dos objetivos da pesquisa.

**Palavras chave:** Planejamento Estratégico. Micro e Pequenas Empresas (MPE's). Empresa de Empréstimo Consignado.

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b> – Tipos de Planejamento e suas Características.....	20
<b>Quadro 2</b> – Componentes Básicos de um Planejamento Estratégico.....	21
<b>Quadro 3</b> - O 5w2h e as Questões para Ação.....	22
<b>Quadro 4</b> – Taxa de Sobrevivência das MPE's por Ano.....	26
<b>Quadro 5</b> – Características da Pesquisa-Ação.....	30
<b>Quadro 6</b> – Descrição dos Objetivos da Entrevista.....	29
<b>Quadro 7</b> - Análise SWOT na Verona Administradora de Crédito.....	38
<b>Quadros 8</b> – Objetivos por Áreas Estratégicas na Verona Administradora de Crédito.....	38
<b>Quadro 9</b> – Os Objetivos Específicos da Pesquisa e os Resultados Encontrados.....	42

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>13</b>
1.1 Justificativa.....	14
1.2 Objetivos.....	15
1.2.1 Objetivo Geral.....	15
1.2.2 Objetivos Específicos.....	16
<b>2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>17</b>
2.1 As Estratégias.....	17
2.2 O Planejamento.....	19
2.3 O Planejamento Estratégico.....	20
2.4 O Planejamento Estratégico e os Gestores Organizacionais.....	24
2.5 Micro e Pequenas Empresas (MPE's) no Brasil.....	25
2.6 Principais Fatores que Impedem o Crescimento de MPE's no Brasil.....	27
2.7 Planejamento Estratégico nas MPE's.....	28
<b>3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>30</b>
3.1 A Natureza da Pesquisa.....	30
3.2 O Sujeito da Pesquisa.....	30
3.3 Procedimento de Coleta de Dados.....	31
3.4 Procedimento de Análise e Interpretação de Dados.....	32
<b>4. APRESENTAÇÃO DOS DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>33</b>
4.1 Caracterização da Verona Administradora de Crédito.....	33
4.2 O Atual Planejamento da Verona Administradora de Crédito.....	34
4.3 Controle do Planejamento da Verona Administradora de Crédito.....	35
4.4 Formalização do Planejamento Estratégico na Verona Administradora de Crédito.....	36
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>44</b>
5.1 Limitações do Estudo.....	44
5.2 Sugestões de Pesquisa.....	45

<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>46</b>
<b>APÊNDICE.....</b>	<b>48</b>

## 1. INTRODUÇÃO

As empresas do século XXI estão situadas num contexto de mudanças rápidas onde se exige grande capacidade de adaptação. Os meios de comunicação facilitam a exposição das empresas ao mundo. É possível a uma empresa, seja ela de pequeno, médio ou grande porte, negociar os seus produtos e serviços em todo o planeta. Dessa forma, amplia-se o seu mercado, outrora muito limitado.

Para atuar nesse cenário, as empresas devem se preparar, fazendo uso de algumas ferramentas que a administração disponibiliza, tal como o Planejamento Estratégico. Assim, as organizações, de modo geral, exigem dos seus gestores conhecimento gerenciais que possibilitem estabelecer a empresa no mercado com diferencial competitivo.

Entre as funções administrativas desenvolvidas pelos gestores, o planejamento é o de maior importância para uma empresa que deseja se estabelecer no mercado (DAFT, 2007). Segundo Daltro e Oyama (2011), 27% das pequenas empresas morrem antes de completarem um ano, enquanto que 58% não chegam a cinco anos. A falta de planejamento é um dos fatores que impossibilita a sobrevivência das empresas no mercado.

O planejamento envolve a formalização das variáveis que interferem na organização (MINTZBERG, 2000). Elas são articuladas de forma a oferecer o resultado esperado pelos seus gestores. Sendo assim, os gestores precisam, além de conhecer o seu negócio, saber organizar racionalmente as variáveis as quais estão relacionadas à ação da empresa e saber deliberar as ações que levam mais rapidamente sua empresa ao alcance das metas organizacionais.

O conhecimento dessas variáveis possibilita os gestores posicionarem, proativamente, suas organizações diante de eventualidades do mercado. Uma empresa bem planejada sabe que medidas tomar quando as intempéries surgirem em seu ambiente. Isso pode ser desde uma catástrofe natural a uma crise na economia global. Os administradores precisam saber como driblar essas situações para que os objetivos da organização sejam alcançados.

Embora o planejamento seja fundamental, nem todas as empresas, especialmente as micros e pequenas (MPE's), possuem pessoas com o conhecimento gerencial acerca do Planejamento Estratégico. Entretanto, mesmo sem um documento formal que estabeleça as estratégias da organização, os gestores sabem aonde querem chegar. Dessa forma, fazem um planejamento informal visando ao alcance dos objetivos do seu negócio.

Muito da literatura acerca do planejamento aborda o tema focando nas grandes organizações (DAFT, 2007). Nelas se nota níveis hierárquicos definidos e verticalmente

alongados. Isso torna o planejamento bastante complexo, uma vez que os planos elaborados ao serem internalizados pelos colaboradores, encontram dificuldades quanto à comunicação e implementação das estratégias estabelecidas nos mesmos.

As MPE's, por sua vez, de maneira mais horizontal, possuem poucos níveis hierárquicos, facilitando a disseminação das estratégias do negócio entre os colaboradores. Na maioria delas, os donos do negócio estão lado a lado com os colaboradores. Isso favorece a percepção dos problemas envolvidos na execução das estratégias.

Como exemplo, pode-se citar a Verona Administradora de Crédito, uma microempresa que oferece empréstimos consignados a servidores públicos, pensionistas e aposentados do INSS. Seus donos iniciaram o negócio na cidade de João Pessoa de forma empreendedora. Ambos saíram da cidade de Fortaleza percebendo na capital paraibana um mercado promissor. Ela é caracterizada como uma microempresa, pois segundo o SEBRAE uma empresa com até 19 funcionários é classificada como tal (LACERDA, 2011). Atualmente, o casal, donos do negócio, são os que trabalham na empresa.

Eles desejam consolidar o seu negócio no mercado, contudo, percebe-se a falta de algumas ferramentas que podem auxiliar nesse propósito, entre eles o Planejamento Estratégico. Os planos estabelecidos pelos gestores acontecem informalmente e de modo contingente, reduzindo, assim, a eficiência de suas estratégias. Planos a curto, médio e longo prazo não estão bem definidos. Diante do atual quadro da empresa, surge a necessidade de maximizar a eficácia do seu planejamento. As transformações ambientais são rápidas. As empresas estão sujeitas a essas transformações que podem ser vistas no mercado em que atuam, como por exemplo, as mudanças tecnológicas e logísticas. Tendo um Planejamento Estratégico formalizado, as empresas tendem a funcionar melhor diante das transformações a sua volta (STONER, 1985).

A pesquisa aqui desenvolvida visa a responder à questão: **como maximizar a eficácia do Planejamento realizado pela Verona Administradora de Crédito?**

## **1.1 Justificativa**

Independente do seu tamanho, as empresas precisam ter claro para si onde desejam chegar, em quanto tempo e como. Para isso, o Planejamento Estratégico delas se torna imprescindível (ARANTES, 1994). A Verona Administradora é uma micro empresa que compreende a importância do planejamento. Entretanto, a implementação das estratégias no seu negócio enfrentam uma série de desafios que demandam dos seus gestores um

conhecimento mais detalhado dos fatores que dificultam a implementação do que foi planejado.

O pesquisador foi movido pela curiosidade de conhecer esses fatores para que de posse deles pudesse contribuir com as reflexões acerca do Planejamento Estratégico em micro e pequenas empresas e auxiliar a Verona Administradora na implementação do método de planejamento em seu negócio. A empresa abriu suas portas para tal, tornando-se um campo de estudo para o tema. Durante a pesquisa o pesquisador atuou na empresa como estagiário, o que favoreceu a coleta de dados para o trabalho.

A presente pesquisa tende a auxiliar os gestores da Verona Administradora na maximização da eficácia do seu Planejamento Estratégico. Com isso, a empresa poderá reavaliar as causas que têm dificultado a aplicação de seus planos e perceber aqueles que têm produzido os resultados coerentes com o futuro que desejam. Para que tais variáveis sejam notadas, o pesquisador analisará a organização e o modo como os seus gestores trabalham para implementar as estratégias do negócio.

Sem planejamento, muitas MPE's têm morrido de modo prematuro (DALTRO; OYAMA, 2011). Diante disso, é necessário que os micro empreendedores tomem conhecimento dos fatores que precisam se trabalhados para que os seus negócios possam se consolidar no mercado. Entre esses fatores está o planejamento, que é o primeiro passo na execução das funções administrativas e que determina o modo como a organização, a liderança e o controle serão executados na empresa (DAFT, 2007).

A falta de planos bem estabelecidos tende a levar a organização a tomar decisões arriscadas para o seu negócio. Segundo Stoner (1985), os planos da organização fundamentam a decisões tomadas, ou seja, sem planejar o administrador toma decisões com alto risco, pois não existem critérios predefinidos para as escolhas feitas na empresa.

É importante frisar que a literatura sobre planejamento estratégico nas micro e pequenas empresas ainda não está completamente consolidada, tendo em vista que o foco dos estudos está mais voltado para as grandes empresas (DAFT, 2007). Perante isso, os resultados desta pesquisa contribui para a ampliação e discussão do tema entre as MPE's e meio acadêmico.

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo Geral**

Elaborar as ações para maximizar a eficácia do Planejamento Estratégico realizado pela Verona Administradora de Crédito.

#### 1.2.2 Objetivos Específicos

- Descrever como é o Planejamento elaborado na Verona Administradora de Crédito.
- Verificar o modo como é controlada a implementação do Planejamento Estratégico na Verona Administradora de Crédito.
- Formalizar o Planejamento Estratégico na Verona Administradora de Crédito.



## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo trata dos conceitos que servirem de base para a pesquisa. Foram verificadas os conceitos acerca das estratégias, do planejamento e do Planejamento Estratégico em MPE's. O conteúdo será utilizado como parâmetro para oferecer melhorias através da aplicação do método do Planejamento Estratégico na Verona Administradora Crédito.

### 2.1 As Estratégias

O termo “estratégia” teve sua origem nos campo militar. Ele era aplicado para identificar as formas como os exércitos combateriam para conquistar a vitória sobre os seus inimigos (LACERDA, 2011). Uma das literaturas clássicas é o livro “A arte da guerra” do Sun Tzu (TZU, 2007). Nele, o autor descreve os princípios que os exércitos deveriam seguir para alcançarem vitória sobre os seus adversários. No campo militar ainda é comum o uso da expressão.

Com o passar do tempo, o conceito de estratégia, que basicamente é entendido como estabelecer caminho, foi sendo incorporado a outras áreas como a política, economia e administração (LACERDA, 2012). Atualmente, discute-se acerca das melhores estratégias para a produção, marketing, logística, e todas as áreas das organizações. As empresas analisam as várias possibilidades de produzir bens e serviços e escolhem aquelas estratégias que melhor atendem aos objetivos em direção ao alcance da visão organizacional.

Segundo Lacerda (2012), as estratégias têm pelo menos dois objetivos. Primeiramente, alcançar resultados estabelecidos a partir da interação empresa-ambiente. Toda empresa faz parte de um ambiente maior onde ela interage na busca de seus resultados. Esse ambiente é constituído de seus *stankholders*, ou seja, todas as partes afetadas pelas decisões da empresa. Aqui se inclui, por exemplo, fornecedores, concorrentes, clientes e colaboradores. Levando em consideração cada um deles, a estratégia é elaborada para que todos sejam atendidos de forma eficiente e eficaz.

Em segundo lugar, elas servem para minimizar os problemas e maximizar as oportunidades. Os problemas da organização são remediados pelas estratégias que sendo alcançadas produzirão resultados que tendem a diminuir os problemas da organização. Além disso, as estratégias são aplicadas a oportunidades geradas pela interação empresa-ambiente. Uma vez que a organização percebe uma área promissora para o seu negócio são elaboradas estratégias e aplicadas para aproveitar ao máximo as oportunidades (OLIVERIA, 1993).

Há vários conceitos de Estratégias. Segundo Arantes (1994, p. 146), as estratégias “são planos que definem os caminhos ou ações traçadas para a consecução de um resultado”. Elas são responsáveis por determinar o caminho que o negócio trilhará em busca de seus resultados. As estratégias podem variar em quantidade, sendo distribuídas de acordo com as funções dos departamentos da organização e os objetivos da organização.

A estratégia, em alguns momentos, pode ser confundida com as políticas da organização por causa do efeito dela sobre a organização. Porém, as estratégias são diferenciadas principalmente por causa do tempo de duração de sua aplicação. Enquanto as políticas têm aplicação permanente, as estratégias têm aplicação provisória (ARANTES, 1994). As políticas organizacionais caracterizam a empresa e sua mudança é mais complexa, uma vez que afeta o modo de ser e agir da organização. As estratégias podem ser mudadas de acordo com as demandas e os objetivos organizacionais. Sendo assim, vista de forma distinta das políticas organizacionais.

As estratégias focam a empresa em resultados. Uma vez que elas estejam estabelecidas a empresa se empenhará para alcançar os resultados planejados. Sem estratégias o gestor não tem como quantificar e qualificar a atuação do seu negócio. Os objetivos organizacionais são o padrão pelo qual serão analisados os resultados das estratégias.

O conjunto de recursos e meios para se alcançar o objetivo organizacional é chamado de estratégia (MAXIMIANO, 1995). Ela é percebida no modo como os recursos estão organizados. Uma empresa que decide, por exemplo, aumentar a produção deixa claro que a sua estratégia exigirá máquinas que possam trabalhar para que a meta seja realizada.

Uma estratégia nasce com o objetivo da organização e é elaborada durante a fase de planejamento. A sua realização conduz à concretização das metas organizacionais. Daft (2007) ensina que os planos estratégicos revelam a intenção da empresa em alcançar metas estratégicas. Essas são parte da missão da organização que é a razão dela existir.

É importante frisar alguns aspectos relevantes das estratégias (LACERDA, 2012):

- a. Ela molda a estrutura organizacional, estabelecendo a estrutura de pessoas, sistemas, estilo administrativo e valores comuns;
- b. É importante tanto o que a empresa pretende alcançar, quanto o que fazer para alcançar seu ideal.

As estratégias exigirão que toda a empresa esteja focada no alvo estabelecido pela empresa. Nas grandes organizações a comunicação dos objetivos da empresa pode se tornar mais difícil por causa do tamanho da sua estrutura organizacional e da ineficiência dos meios de comunicação. No cumprimento das estratégias é importante que cada parte da organização

dê a sua contribuição, agindo para o alcance dos objetivos. O gestor da empresa cuida para que cada parte da organização trabalhe focada.

As empresas não podem priorizar as estratégias em detrimento do ideal que deseja alcançar, pois elas estão intrinsecamente ligadas. Uma empresa que pretende ser líder em seu mercado deve traçar suas estratégias de acordo com esse ideal. A eficácia que a empresa sonha requer que ela fomente e analise os meios para a obtenção do seu ideal. Os efeitos podem ser desmotivadores para a organização, uma vez que o planejado deixou de ser alcançado (ARANTES, 1994).

A estratégia estabelece a série de ações que a empresa toma em busca do seu ideal, afetando toda a organização. Essas estratégias estão inseridas dentro do planejamento organizacional.

## **2.2 O Planejamento**

É com base no planejamento que as organizações tomam as devidas decisões acerca da implementação e avaliação das estratégias. A elaboração do planejamento ocorre sob a reflexão acerca da missão, visão e valores da empresa. Tendo em vista o que a empresa diz ser e onde deseja chegar, os gestores tomam decisões que afetarão a organização no curto, médio e longo prazo.

Pode-se definir planejamento como um processo contínuo e dinâmico de reflexão que possibilita os gestores tomar decisões no presente, visando a alcançar a posição futura desejada para a organização (ARANTE, 1994; LACERDA, 2012). É preciso salientar que o planejamento não é estático. A organização deve se adaptar às transformações do seu ambiente para melhor aproveitá-las. Sendo assim, planejar deve ser uma atividade periódica para a empresa.

No planejamento, são definidos cinco aspectos que precisam ser detalhado para cada parte da organização no cumprimento de suas estratégias. São eles: “como”, “quem”, “quando”, “onde” e “quanto” (ARANTES, 1994). Cada aspecto descreve em detalhes a implementação das estratégias organizacionais, além de delegar as atividades aos responsáveis por sua implementação. Essa é uma tomada de decisão feita pelos gestores da empresa e que afeta toda organização. Por causa disso, os gestores devem avaliar bem cada medida decidida no planejamento.

Há três níveis de planejamento que são caracterizados conforme o Quadro 1:

Tipo de Planejamento	Características
<b>Planejamento Estratégico</b>	Alcança a organização como um todo. Por ele são definidos a missão e os objetivos da empresa. É feito para o longo prazo. Geralmente é feito pelo nível mais alto da organização.
<b>Planejamento Tático</b>	Planejamento intermediário desenvolvido pela média gerência. É um desdobramento do Planejamento Estratégico. Feito para o médio prazo.
<b>Planejamento Operacional</b>	Feito para o curto prazo. Direcionado para as tarefas e operações isoladamente. Desenvolvido pelo baixo nível de gerência.

**Quadro 1 – Tipos de Planejamento e suas Características**

Fonte: Adaptado de Lacerda (2012)

O Planejamento Estratégico nas grandes empresas ocorrem, em sua grande maioria, a partir da alta administração (DAFT, 2007). Depois de tê-lo definido ele é desdobrado para a média gerencial e o baixo nível de gerência. Dessa forma, o nível estratégico engloba todos os demais níveis, fazendo com que se mantenha a unidade de decisão em cada nível.

### 2. 3 O Planejamento Estratégico

Em pequenas empresas o Planejamento Estratégico, na maioria das vezes, acontece de modo informal por falta de conhecimentos administrativos dos seus gestores (ARANTES, 1994; SEBRAE, 1998). Eles agem diante de situações do ambiente de modo reativo. Nas grandes organizações, há uma tendência ao planejamento formal (LACERDA, 2012). O modo como a empresa age para lidar com as incertezas é pensado de modo racional, assim resultando em um documento que serve de guia nas decisões da organização.

Dentre as funções administrativas de Planejar, Organizar, Dirigir e Controlar, o planejamento é a de maior relevância. Sua importância é notada na dependência que as funções de Organização, Liderança e Controle têm dele (DAFT, 2007). Assim, as funções que o administrador desempenha estão baseadas no planejamento da organização. Ele tem a missão de concretizar aquilo que foi planejado e para isso, organiza os recursos, orienta as pessoas e controla as operações.

O Planejamento Estratégico é composto de várias partes (OLIVEIRA, 1993). Cada uma delas é definida pela instituição através de deliberações feitas pela alta administração ou em conjunto com os colaboradores da empresa. Cada componente do planejamento requer a atenção do planejador em relação a sua formulação e aplicabilidade (ARANTES, 1994). Por ser ele uma ação feita em conjunto cada parte precisa estar em harmonia com a outra. Caso contrário a organização pode caminhar para o esfacelamento das decisões prejudicando os objetivos da organização. O Quadro 2 expõe cada um dos componentes e suas definições:

Componentes	Definição
<b>Missão</b>	Representa a razão de ser da empresa, ou seja, o papel que ela desempenha perante as necessidades da sociedade (para que ela existe?).
<b>Visão</b>	Situação ou status que a organização deseja alcançar e ser dentro de um período de tempo considerado.
<b>Valores</b>	Princípios que norteiam o processo decisório e o comportamento da empresa.
<b>Análise do ambiente interno</b>	Conhecer os pontos fortes da empresa, que são características que lhe proporcionam vantagem operacional e que podem influenciar positivamente em seu desempenho, constituindo as diferenciações frente a sua concorrência.
	Conhecer os pontos fracos da empresa, que são as suas fraquezas, característica essa que influencia negativamente o desempenho da mesma, levando-a a uma situação inadequada.
<b>Análise do ambiente externo</b>	Conhecer as oportunidades, situações atuais ou futuras que o mercado e que podem ou devem ser aproveitadas adequadamente pela empresa.
	Conhecer as ameaças, situações atuais ou futuras que o mercado apresenta e que não foram eliminadas, minimizadas ou evitadas podem afetar a empresa negativamente.
<b>Objetivos</b>	Alvo ou situação que se pretende atingir, ou seja, o que a empresa precisa alcançar.
<b>Metas</b>	Passos ou etapas, em termos quantitativos com prazos para alcançar os objetivos.
<b>Estratégia</b>	Ação ou caminho que a empresa decide traçar para alcançar seus objetivos e suas metas.
<b>Plano de ação</b>	Sistematização do curso de execução das estratégias.
<b>Controle e avaliação</b>	Mecanismo para assegurar que os objetivos, metas, estratégias e plano de ação estão sendo exercidos e como estão sendo realizados.

**Quadro 2 – Componentes Básicos de um Planejamento Estratégico (grifo do autor)**

Fonte: Lacerda (2011, p. 29)

Esse modelo, composto de nove etapas, é conhecido como modelo Tradicional de Planejamento Estratégico. Ele é adotado pela grande maioria dos teóricos da área (ARANTES, 1994; DRUCKER, 1995; DAFT, 2007; LACERDA, 2011). Pela ênfase dada ao método pode-se notar a eficácia do mesmo na elaboração do Planejamento Estratégico. Podendo então, ser seguido como roteiro para a organização do planejamento nas MPE's.

Acredita-se que o Planejamento Estratégico, quando bem elaborado, afeta a organização de forma positiva (DAFT, 2007). Sendo assim, o gestor deve se utilizar do Planejamento Estratégico para produzir vantagem competitiva. De modo sistemático cada componente do planejamento contribui para o avanço da empresa em direção ao futuro desejado.

Na execução do Planejamento Estratégico é importante que os gestores tenham meios para controlarem o que foi planejado. A formalização de um documento tornam explícitas as decisões da organização. Tendo conhecimento delas toda a organização saberá para onde caminhar e como decidir diante das dificuldades do mercado. Após o planejamento o gestor precisa saber como controlar as medidas que foram deliberadas no planejamento.

Para isso, algumas ferramentas podem auxiliá-lo. Entre elas está o 5w2h que é uma ferramenta útil, e de simples aplicação para os gestores. Ela é muito utilizada para delegar, implementar e avaliar as ações tomadas nas organizações (GOMES FILHO, 2012). Seu funcionamento básico gira em torno de questões que precisam ser respondidas e em seguida executadas conforme o planejado. O significado do “w” e “h” e as questões para ação estão organizadas no quadro 3:

5w2h	Questão para a ação
<b>What</b>	O que será feito?
<b>Why</b>	Por quê será feito?
<b>Where</b>	Onde será feito?
<b>When</b>	Quando será feito?
<b>Who</b>	Por quem será feito?
<b>How</b>	Como será feito?
<b>How much</b>	Quanto custará fazer?

**Quadro 3 - O 5w2h e as Questões para Ação**

Fonte: Adaptado de Gomes Filho (2011).

As empresas que desprezam o Planejamento Estratégico correm o risco de ter decisões tomadas sem critérios (STONER, 1985). A escolha ou rejeição de um caminho precisa ser tomada em consonância com o propósito buscado pela organização. Quando não existe um plano pré-estabelecido, os recursos são alocados de modo arbitrário. Dessa forma, os resultados não podem ser avaliados, pois os critérios não estão claros para embasar o julgamento das decisões.

O planejamento organizacional deve ser uma ação contínua e sistemática feita com o maior conhecimento do futuro para fundamentar as decisões atuais (DRUCKER, 1998). A elaboração de planos precisa ser feita continuamente, uma vez que as empresas vivem em ambientes dinâmicos que demandam adequações. Sendo assim, o planejamento, embora formalmente apresentado em um documento que descreve as metas da organização, está sujeito a alterações durante sua execução.

O ambiente é complexo e incerto. Os objetivos organizacionais estão sujeitos às influências do ambiente. Variáveis políticas, econômicas, ambientais, culturais podem exigir mudanças no modo como a empresa age no seu negócio. A intransigência a mudança pode ser fatal para a continuidade da empresa no mercado (LACERDA, 2011). Por isso o planejamento é um processo contínuo que deve atentar de forma lógica para as variáveis que influenciam a organização.

As estratégias empresariais precisam ser flexíveis. Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), as estratégias podem ser de três tipos:

- **Estratégias deliberadas.** São aquelas planejadas nas quais as intenções do estrategista são plenamente realizadas;
- **Estratégias não realizadas.** Nesse caso a estratégia não chega a sua realização.
- **Estratégias emergentes.** Essas são aquelas que foram realizadas para o bem da organização, contudo não foram planejadas pelo estrategista.

Desse modo, a empresa nem sempre realiza estratégias puramente deliberadas, ou emergentes. Haverá momento em que o mercado a forçará a tomar caminhos não planejados. O que foi deliberado, portanto, sofre mudanças que possibilitarão a organização aproveitar melhor as oportunidades.

Embora o planejamento aponte para uma situação futura desejada, a sua elaboração requer ações no presente. O planejador não espera o futuro acontecer, ele age sobre os meios que fortalecem a instituição diante das situações futuras. Para Drucker (1998), o conhecimento do modo como o conteúdo das decisões atuais será visto no futuro é essencial para o planejamento.

Uma ação tomada no presente precisa ser ponderada sobre a sua relevância para o futuro da empresa. Decidir sobre a compra de uma máquina no presente, fundamenta-se em como tal investimento se adequará no futuro da organização. Pode ser que o investimento em longo prazo não compense, uma vez que a tecnologia oferece outras máquinas mais avançadas. Por isso a organização leva em consideração questões futuras as quais podem intervir nas decisões do presente.

Uma vez que as decisões planejadas são postas em prática, o administrador organiza as atividades necessárias à execução das decisões (DRUCKER, 1998). Maximiano (1995) entende que o planejamento inclui a organização dos meios para se alcançar os objetivos traçados pela empresa. Com isso, a organização dos recursos dela será determinante na eficácia dos planos. As empresas são constituídas de pessoas e bens tangíveis e intangíveis. O administrador, tendo em mente o planejamento, ordena tais recursos para que eles possam atingir de forma lucrativa o que foi planejado.

A resposta dada por cada decisão executada é relacionada ao que se planejou de modo a tornar claras as divergências e solucioná-las (DRUCKER, 1998). A função controle ocorre durante a execução do plano. Os critérios pelo qual a empresa tem suas ações avaliadas estão contidos no Planejamento Estratégico formalmente elaborado pela organização. Daí pode afirmar que sem um planejamento explícito aos colaboradores a empresa avaliar e controlar suas decisões no mercado.

## 2.4 O Planejamento Estratégico e os Gestores Organizacionais

O gestor é alguém que está interessado no cumprimento dos objetivos organizacionais e, para isso, utiliza suas habilidades administrativas para alcançá-los. Daft (2007, p. 05) define o ato da administração como “o alcance de metas organizacionais de maneira eficaz e eficiente por meio de planejamento, organização, liderança e controle dos recursos organizacionais”. O gestor organizacional tem a tarefa de fazer cumprir aquilo que foi planejado pela organização.

Na execução do planejamento ele atenta para as variáveis externas e internas que afetam, ou podem afetar, as suas decisões. Uma ferramenta bastante utilizada para isso é a análise SWOT, um acrônimo para *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças) (LACERDA, 2011). Através da análise dessas variáveis as estratégias da empresa são estabelecidas.

O conhecimento que o gestor tem da empresa e do seu ambiente externo é fundamental no exercício de sua função. Sua tarefa é adequar a empresa às demandas de todos os envolvidos com a organização. Essa adaptação requer a capacidade de pensar continuamente de forma estratégica. Diante das oportunidades e ameaças, o gestor deve conhecer os pontos fortes e fracos da organização para poder assim contrapor as forças que empurram a empresa para frente e aquelas que a puxam para trás até que se materialize a missão da organização (SOUTO-MAIOR, 2010).

O desconhecimento das condições internas e externas da organização pode ser o caminho mais rápido para a morte da empresa e o fracasso do gestor em sua empresa. O gestor precisa estar atento às mudanças ambientais, bem como nas operações e políticas de sua organização visando administrar as situações de maneira que elas possam contribuir para a concretização da missão da instituição. Mesmo que o gestor tenha um bom Planejamento Estratégico o descuido com questões que interferem no negócio pode ser fatal no desempenho da empresa.

Na maioria das vezes, as empresas têm limitações que precisam ser analisadas com cuidado pelo gestor. Elas determinarão a atuação da empresa na execução de suas atividades. O Planejamento Estratégico precisa ser realista e, para isso, seus objetivos devem observar as fraquezas e os pontos fortes que a organização possui. É importante que as metas traçadas sejam desafiadoras, porém realistas (DAFT, 2007).

Planos irreais podem causar frustração nas pessoas envolvidas em sua execução do planejamento (ARANTES, 1994). O gestor deve ser sensível àquilo que sabe ser inalcançável



e o que é possível alcançar com o esforço da empresa. A capacidade de liderança é de suma importância para que os colaboradores possam ser influenciados ao cumprimento de metas propostas de forma desafiadoras.

Na busca pelos objetivos organizacionais, o gestor possui meios para fazer o controle de cada atividade realizada. Os parâmetros que servem na avaliação das atividades estão definidos no planejamento pela missão, valores e visão da empresa. Ao administrador cabe perceber os desvirtuamentos ocorridos durante a execução do planejado e intervir para sua solução.

Os gestores de pequenas empresas agem, muitas vezes, de forma reativa frente às mudanças do mercado. Além dessa atitude, o planejamento, quando realizado, é feito de modo informal e em curto prazo (SILVA; BORGES; MORAIS, 2007). Esses fatores impossibilitam a empresa de se comportar de modo proativo e, assim, diminuir os riscos advindos das turbulências do mercado.

A reação de muitas empresas acontece em meio a situações inesperadas que exigem força dobrada para serem superadas. Isso tem levado muitas pequenas empresas à morte (DALTRO; OYAMA, 2011). O planejamento é feito, informalmente, pela pessoa do gestor que nem sempre consegue externar aos colaboradores o que se pretende em cada ação. Logo, a reação da organização fica restrita ao gestor, enquanto que os demais colaboradores não possuem um conhecimento formal e explícito do que se pretende em cada atividade planejada.

O gestor, quando planeja toma uma decisão atual, tendo em vista aquilo que se deseja para o futuro. Até que se materialize o planejado, ele acompanha o desenvolvimento da empresa no tempo. Quando as decisões se limitam ao curto prazo, a empresa fica despreparada para as mudanças no futuro.

## **2.5 Micro e Pequenas Empresas (MPEs) no Brasil**

O mercado brasileiro é composto, em sua maioria, por micro e pequenas empresas. Estima-se que exista aproximadamente 2 milhões delas no Brasil (Pesquisa Anual de Comércio e Pesquisa Anual de Serviços, 2001). Podem-se notar alguns fatores que contribuíram fortemente na formação dessas empresas (LACERDA, 2011):

- a. Diminuição de empregos. Crescimento do desemprego na década de 1980 (“a década perdida”);
- b. Inovações tecnológicas;
- c. Abertura da economia por consequência da globalização;
- d. Aumento da competitividade;

e. A busca pela independência financeira.

Os fatores citados foram responsáveis pelas atitudes empreendedoras de muitos trabalhadores que não encontravam oportunidade para trabalhar. A solução era começar um negócio próprio que pudesse fornecer recursos necessários à subsistência deles e de suas famílias. Muitos dos que empreenderam, conseguiram se estabelecer no mercado e ver seu negócio prosperar. Por outro lado, houve a morte de muitas empresas que estavam despreparadas para lidar com as turbulências do mercado.

No Brasil, são utilizados três critérios para definir uma MPE, são eles: Receita bruta anual (Lei nº 9841/99 – Lei Geral para Micro e Pequenas Empresas); número de pessoas ocupadas, utilizado pelo SEBRAE e o mais comum na classificação das MPEs; receita bruta anual, critério utilizado pelo BNDES (LACERDA, 2011). Com base nesses critérios, são planejadas pelo Estado políticas que buscam atender às demandas dos micros e pequenos empresários.

Muitas MPEs não conseguem sobreviver no mercado por falta de conhecimentos administrativos que possibilitem a efetividade do negócio. Segundo Daltro e Oyama (2011), a taxa de sobrevivência delas no Brasil pode ser representada da seguinte forma, Quadro 4:

Ano	Taxa de Sobrevivência
1	73%
2	63%
3	54%
4	50%
5	42%

**Quadro 4 – Taxa de Sobrevivência das MPEs por Ano**

Fonte: Adaptador de SEBRAE, apud Daltro e Oyama (2011, p. 122).

Menos da metade das MPEs chegam a cinco anos de existência, o que caracteriza um alto número de empresas que deixam de contribuir na dinâmica do mercado. Esses números revelam a necessidade de que se ofereça aos pequenos empresários a capacitação e os meios adequados para que o seu negócio seja competitivo. Uma empresa a menos, significa o aumento no número de desemprego e menos uma fonte de arrecadação de impostos para os cofres públicos.

As MPE's são responsáveis pela ocupação de 14,1 milhões de pessoas (CALÔETE, 2012). Um número considerável que evidencia a importância de se atentar com mais cuidado para a sobrevivência delas. Sendo necessário que todos os interessados dê sua parcela de contribuição para a consolidação da organização. A começar dos gestores do negócio que desejam ver a prosperidade da empresa.

## 2.6 Principais Fatores que Impedem o Crescimento das MPEs no Brasil

Alguns fatores precisam ser remediados para que as empresas possam ganhar longevidade. Eles estão relacionados a medidas que o Estado pode fazer acontecer. Daltro e Oyama (2011) mencionam quatro:

- a. Burocracia desmedida. Muitos pequenos empresários não conseguem formalizar seu negócio devido à série de exigências feitas pelo Estado.
- b. Custo elevado da carga de impostos. As empresas deixam de ser competitivas por causa do elevado custo de impostos incididos sobre os seus serviços e produtos. Dessa forma, muitas empresas não conseguem suportar a concorrência do mercado informal, que não paga os impostos pela comercialização de seus produtos e serviços.
- c. Falta de crédito. Sem capital de giro as empresas não tem como manter a saúde financeira do negócio. Muitos empreendedores recorrem a empréstimos familiares para dar continuidade ao negócio.
- d. Desconhecimento do mercado. Os empreendedores são instigados pela necessidade de ganhar o seu sustento, contudo é preciso que as empresas sejam abertas mais por oportunidade do que por necessidades. Para isso, os empresários deve conhecer bem o mercado onde desejam atuar.

Terence (2002) menciona outros fatores limitantes ao crescimento das MPEs:

- a. Sobrecarga de papéis sobre o proprietário;
- b. Falta de profissionalização dos gestores;
- c. Conflitos pelo poder decisório e pela sucessão familiar na direção executiva do negócio.
- d. Custo fiscal, trabalhista e tributário que dificultam, principalmente, a legalização das empresas.
- e. Reduzida capacidade administrativa
- f. Baixo nível de especialização causado pela falta de capacitação técnica dos funcionários;
- g. Ausência de uma estrutura organizacional bem definida;
- h. Visão excessivamente de curto prazo;
- i. Falta de conhecimento do mercado em que está inserida;
- j. Falta de recursos financeiros, incluindo a falta de financiamento adequado das instituições públicas;

- k. Pouco ou nenhum uso de recursos organizacionais;
- l. Falta de uma política de recursos humanos;
- m. Falta de uma visão de melhoria contínua;
- n. Falta de Planejamento Estratégico, visão e missão;
- o. Preservação dos padrões culturais vigentes.

Esses fatores prejudicam a elaboração e execução do Planejamento Estratégico da MPE. A falta de um tratamento profissional do negócio torna o planejamento uma medida que poucos micros e pequenos empresários estão dispostos a assumir. Desse modo, as decisões são tomadas alheias ao planejamento da organização levando muitas a sucumbirem no mercado.

## **2.7 O Planejamento Estratégico nas MPE's**

Entre as causas para o fechamento prematuro das MPEs estão as falhas na condução gerencial do negócio e no planejamento no início de um novo negócio (SEBRAE, 1998). Isso acontece pela falta de conhecimentos administrativos dos empreendedores. Os pequenos negócios surgem mais da necessidade do empreendedor do que da oportunidade de negócio. Isso foi evidenciado pelo relatório *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) - 2011 (SEBRAE, 2012), o qual revela que existem atualmente 27 milhões de empreendedores. Ele também mostra que os empreendedores por oportunidade são maioria, sendo que a relação oportunidade X necessidade tem sido superior a 1,4 desde o ano de 2007.

Uma vez que o ambiente esteja propício à abertura de um novo negócio, o empreendedor deve buscar os conhecimentos necessários para se colocar no mercado. Para atender essa demanda, algumas instituições foram criadas. Pode-se citar como exemplos o SEBRAE e a *Endeavor*, ambas dão apoio profissional aos empreendedores e seus negócios.

A finalidade do Planejamento Estratégico nas MPEs é que elas possam conquistar vantagem competitiva no mercado. Isso significa que a empresa deve oferecer determinado produto ou serviço no qual os clientes percebam um valor superior ao oferecido pelo concorrente (BOECHAT, 2008). É com esse propósito que as MPEs devem buscar o Planejamento Estratégico. Ele não é a solução para todos os problemas da organização, mas uma ferramenta administrativa eficaz para melhorar o desempenho organizacional no seu mercado.

A estrutura organizacional da MPE favorece, em alguns aspectos, o envolvimento integral da empresa. Devido ao número reduzido de colaboradores, a comunicação pode se

tornar mais eficiente, permitindo que os objetivos organizacionais sejam melhor compreendidos e, em caso de dúvida, os funcionários podem se dirigir diretamente ao administrador do negócio responsável pelo Planejamento Estratégico da empresa.

As peculiaridades comportamentais do diretor da empresa afetam diretamente as estratégias e, conseqüentemente, a vantagem competitiva da empresa (OLIVEIRA, *apud* BOECHAT, 2008). Sendo assim, a liderança do dono de uma MPE é um fator determinante para o estabelecimento dela no mercado.

O Planejamento Estratégico no pequeno negócio se dá, na maioria das vezes, de modo informal. Não há um documento formalizado que estabeleça os objetivos compartilhados por todos os colaboradores da empresa (BOECHAT, 2008). Dessa forma, os planos podem não ser explicitados corretamente causando transtornos internos na organização.

Nas pequenas empresas é comum se avaliar que os problemas delas estejam ligados à falta de recursos. Contudo, não é isso que se vê quando se estuda mais detidamente as questões que prejudicam o desenvolvimento delas. Segundo Bortoli Neto (1997), dos problemas ligados às empresas, 80% são de caráter estratégico e apenas 20% são por falta de recursos. Com isso, vê-se que é preciso capacitar os microempresários para que possam gerenciar os seus negócios de forma estratégica.

Para a pequena empresa o Planejamento Estratégico servirá para focar os recursos e as principais ações para a concretização dos objetivos e metas organizacionais. Esse fator pode ser determinante para o desenvolvimento da MPE no mercado, uma vez que os seus recursos podem estar alocados de forma ineficiente produzindo, assim, desempenho insatisfatório frente à concorrência.

Sabendo da importância do Planejamento Estratégico as empresas precisam aprimorar o conhecimento da metodologia e aplicar ao seu negócio. Segundo Quezada et al (1999) o principal motivo para a não adoção do Planejamento Estratégico nas MPESs é a falta de informação acerca do negócio. Esse fator pode ser superado pela facilidade com que os gestores têm de acessar o balanço de suas empresas e a rede de fornecedores com quem trabalham.

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O objetivo de toda pesquisa é descrever, explicar, descobrir, compreender e prever determinado fenômeno. Para isso, o pesquisador se utiliza tanto da teoria quanto do método. Ambos, teoria e método, alimentam-se de tal forma que um pode gerar o outro. Segundo Vergara (2005), o método é a atividade mental consciente do pesquisador para realizar o papel cognitivo da teoria, ou seja, é com ele que o pesquisador comprova ou refuta a teoria. Sendo assim, neste capítulo será tratado o método utilizado para responder o problema de investigação.

#### 3.1 A Natureza da Pesquisa

A pesquisa envolve um procedimento formal, pensamento reflexivo e tratamento científico do fenômeno estudado (MARCONI; LAKATOS, 2003). É munido deles que o pesquisador se lança em busca de informações que revelem parcialmente a verdade. A presente pesquisa quanto a sua abordagem é qualitativa, uma vez que busca compreender o fenômeno estudado.

A pesquisa, quanto aos seus objetivos, é descritiva. São descritos os fenômenos que podem maximizar a eficácia do Planejamento na Verona Administradora de Crédito e explorados os fatores que levarão a tal objetivo.

Quanto aos procedimentos, o trabalho se utilizou da pesquisa-ação, que segundo Vergara (2005) é um método que busca resolver problemas por meio de ações definidas pelo pesquisador e sujeito envolvido com a situação sob investigação. Também chamada de pesquisa participante e avaliação qualitativa (DEMO, 1995). Ela busca resolver problemas práticos. Suas características são (ver Quadro 5):

Tipo de Pesquisa	Características
<p style="text-align: center;"><b>PESQUISA-AÇÃO</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mobiliza os sujeitos para atuarem durante todo o processo de investigação e identificação dos problemas prioritários, bem como implementarem e avaliarem ações;</li> <li>- Permite explorar e aprimorar o processo de aprendizagem dos sujeitos, visando a condução de trabalhos futuros;</li> <li>- Permite analisar a teoria durante o processo de mudança, provocado pela ação do sujeito;</li> <li>- É recomendado para a investigações com grupos, organizações, coletividade de pequeno e médio porte.</li> </ul>

**Quadro 5 – Características da Pesquisa-Ação**

Fonte: Adaptação de Vergara (2005)

#### 3.2 O Sujeito da Pesquisa

Os sujeitos da pesquisa são o diretor e vice-diretor da Verona Administradora de Crédito, em João Pessoa, Paraíba. Eles atuam no ramo de empréstimo consignado desde o ano de 2010. O pesquisador escolheu essa empresa pela facilidade de contato com os seus gestores e a abertura dela à investigação.

### 3.3 Procedimentos de Coleta de Dados

Nesta fase foram aplicados os instrumentos elaborados e as técnicas selecionadas para se coletar os dados necessários. As técnicas utilizadas foram a observação direta e a entrevista. Segundo Marconi e Lakatos (2003, p. 195) a entrevista “é um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional”. Esse procedimento serviu para ajudar no tratamento e diagnóstico dos problemas encontrados na organização investigada e a fomentação de soluções.

Segundo Churchill e Peter (2000), os dados primários são aqueles coletados com a finalidade específica de atender aos objetivos da investigação. Nesta pesquisa eles foram levantados através da entrevista aberta com os gestores e a participação do pesquisador na empresa. Sendo a organização composta de dois funcionários, que são os seus gestores, a coleta de dados abarcou todo o universo investigados. O que garante a fidelidade dos dados em relação a perspectiva dos seus autores acerca do negócio.

O principal objetivo da entrevista é obter informações do entrevistado sobre um determinado assunto ou problemas que enfrenta (MARCONI; LAKATOS, 2003). Quanto aos objetivos da entrevista podem ser (ver Quadro 6):

Objetivos	Descrição
<b>Averiguação de "fatos"</b>	Descobrir se as pessoas que estão de posse de certas informações são capazes de compreendê-las.
<b>Determinação das opiniões sobre os "fatos"</b>	Conhecer o que as pessoas pensam ou acreditam que os fatos sejam.
<b>Determinação de sentimentos</b>	Compreender a conduta de alguém através de seus sentimentos e anseios.
<b>Descoberta de planos de ação</b>	Descobrir, por meio das definições individuais dadas, qual a conduta adequada em determinadas situações, a fim de prever qual seria a sua.
<b>Conduta atual ou do passado</b>	Inferir que conduta a pessoa terá no futuro, conhecendo a maneira pela qual ela se comportou no passado ou se comporta no presente, em determinadas situações.
<b>Motivos conscientes para opiniões, sentimentos, sistemas ou condutas</b>	Compreender a conduta de alguém através de seus sentimentos e anseios.

**Quadro 6 – Descrição dos Objetivos da Entrevista**

Fonte: Adaptado de Sellitz *apud* Maconi e Lakatos (2003)

A entrevista aplicada com os gestores foi do tipo semiestrutura, como consta no Apêndice A. Nesse tipo de entrevista o entrevistador parte de questões previamente estabelecidas e tem a liberdade para desenvolver as situações na direção em que achar mais adequadas (MARCONI; LAKATOS, 2003). Isso possibilitou que os dados fossem trazidos à tona pelo pesquisador. Eles serviram para o planejamento de algumas ações na empresa.

A entrevista aconteceu na organização. Ela foi iniciada com uma pergunta que foi sendo aprofundada na medida em que outras variáveis iam surgindo. Dessa forma, o pesquisador pode explorar de forma eficaz as questões propostas. Durante o desenvolvimento das falas os gestores estavam cientes de que suas palavras estavam sendo gravadas e que iriam ser posteriormente analisadas. No primeiro momento eles não se sentiram à vontade diante do gravador, entretanto, no decorrer da conversa foram se sentindo mais espontâneos para dar suas respostas de modo a satisfazer as perguntas feitas.

### **3.4 Procedimentos de Análise e Interpretação de Dados**

Segundo Vergara (2005), nesta etapa da pesquisa, os dados obtidos são confrontados com a teoria que dá suporte à investigação. Dessa forma, os resultados da entrevista foram analisados à luz da teoria sobre o Planejamento Estratégico, sendo utilizado o método Tradicional de Planejamento Estratégico segundo está organizado por Lacerda (2011). Sendo observada a relação do que foi exposto pela literatura e a realidade da empresa. Através da correlação entre a teoria e a prática foi feito um diagnóstico da atual situação da empresa.

À luz da teoria acerca do Planejamento Estratégico (DRUCKER, 1995; DAFT, 2007; LACERDA, 2011), a empresa em estudo foi conduzida a aplicar o método de Planejamento Estratégico Tradicional em seu contexto. Nessa aplicação foi possível estabelecer medida que possibilitassem a eficácia do Planejamento na Verona Administradora de Crédito. Dessa forma, produzindo resultados para posteriores análise de outros estudiosos da área.



## **4. APRESENTAÇÃO DOS DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Nesta fase da pesquisa foram discutidos os dados obtidos com os gestores da Verona Administradora. Eles serão identificados como gestor 1 (Diretor) e gestor 2 (Vice-diretor).

### **4.1 Caracterização da Verona Administradora de Crédito**

A Verona Administradora de Crédito é uma empresa do ramo de empréstimo consignado (desconto em folha), que atende a pensionistas, aposentados e servidores públicos federais, estaduais e municipais. Ela funciona na Avenida Dom Pedro I, na cidade de João Pessoa, Paraíba. Está atuando nesse mercado desde agosto de 2010 quando os atuais administradores resolveram abrir uma filial da empresa matriz localizada em Fortaleza, Ceará. Contudo, atualmente não há nenhum vínculo comercial da empresa com a Verona do Ceará, exceto o nome fantasia da empresa, que segundo os gestores, em breve será mudado.

A empresa já havia começado sua experiência no mercado paraibano no ano 2000, porém não conseguiu sobreviver a algumas crises do mercado. O despreparo para enfrentar as mudanças por parte dos antigos gestores da organização prejudicou o negócio, levando a empresa a fechar suas portas no ano de 2004. Ela só foi reaberta em 2010 pelos atuais administradores.

Na ótica dos gestores, as empresas de empréstimo consignado receberam um impulso com a atual administração pública do Partido dos Trabalhadores (PT). Eles julgam que o Governo facilitou o empréstimo em folha para os servidores públicos, fazendo com que surgissem muitas empresas no ramo. Esse foi um dos fatores que favoreceram a reabertura da filial da Verona Administradora no mercado pessoense.

Atualmente a empresa conta com um total de dois funcionários ou proprietários. Eles são casados e administram juntos a empresa. É notório o vínculo familiar, característico da maioria das MPE's, na empresa estudada. Os gestores veem essa característica como favorável ao seu negócio, uma vez que planejam deixar a empresa sob a responsabilidade do filho, dando continuidade ao negócio da família.

A empresa pode ser classificada como uma MPE, pois se enquadra no critério utilizado pelo SEBRAE que define uma empresa pela quantidade de pessoas ocupadas nela. Sendo este o critério mais comum na classificação das empresas no Brasil (LACERDA, 2011). Seu faturamento anual gira em torno de R\$ 60.000,00. Os seus gestores deram esse valor em termos aproximados, percebendo-se, assim, a inexistência de instrumentos que forneçam dados exatos em termos de receitas e despesas da organização.

Quando a empresa surgiu, a única meta era se estabelecer no mercado. Não havia planejamento formalizado para suas decisões. Atualmente, os gestores percebem a necessidade de um Planejamento Estratégico formalizado para o seu negócio. As razões que alegam são:

- ✓ Necessidade de alternativas para superar as crises no mercado;
- ✓ Controlar as decisões tomadas na empresa;
- ✓ Ter o controle dos gastos e investimentos da empresa.

#### **4.2 O Atual Planejamento da Verona Administradora de Crédito**

Atualmente, a empresa não tem um Planejamento Estratégico formalizado. Contudo, seus gestores afirmam saber a importância de formalizar o seu planejamento. Observando as partes do planejamento, pode-se perceber algumas delas afirmadas pelos gestores. Por exemplo, quando questionados acerca do que eles esperam da empresa no período de dois anos, eles afirmaram que desejam ver o seu negócio consolidado para poderem garantir o futuro do seu filho. Percebe-se aí a visão que os gestores têm para a empresa, mas que, como já afirmado, não está formalizada.

Para que a visão seja alcançada, o gestor 1 acredita que deve capacitar o seu cônjuge para que esse administre o seu negócio sem a participação direta dele. Por outro lado, a empresa ainda não utiliza o apoio prestado por instituições como o SEBRAE, que oferecem capacitação para os empreendedores de MPes. Segundo eles, o treinamento acontece no dia-a-dia da empresa, por meio das atividades realizadas.

A inexistência de um planejamento explícito para a empresa dificulta o enfrentamento nas mudanças do mercado. A principal ameaça que os administradores vêem são alterações nas políticas de empréstimo consignado realizadas pelos governantes. Porém, não há alternativas claras para se posicionar contra qualquer mudança desse tipo.

As estratégias da empresa estão mais voltadas para as ações de curto prazo como alcançar um faturamento mensal que pague as despesas com aluguel, energia, água e telefone. As despesas da empresa são confundidas com as despesas pessoais dos seus gestores, ambas se compõem para formar o total de despesas do negócio. A meta em curto prazo da empresa é alcançar um faturamento mensal que dê para pagar as contas da empresa e manter a vida dos seus gestores.

O diferencial competitivo da empresa, segundo os gestores, gira em torno de dois fatores. Primeiramente, eles acreditam que o contato direto com os clientes garante a

fidelização de sua clientela. Na opinião deles, isso não seria possível se eles tivessem que trabalhar com corretores. Nesse caso, os clientes teriam como intermediários os corretores que, na visão dos gestores, nem sempre são confiáveis.

Outro fator é a honestidade que eles procuram manter na relação com a sua clientela. Muitos clientes desconfiam das empresas de empréstimo consignado, sendo assim a Verona Administradora prioriza relações honestas com o seus clientes e isso, segundo os gestores, tem fidelizado muitos clientes que chegam à empresa frustrados com experiências mal sucedidas com outras empresas do ramo. Isso se torna para empresa uma boa oportunidade.

Outra oportunidade percebida no mercado é a pouca ameaça que a empresa sofre em relação à concorrência. Os gestores declaram não se sentirem ameaçados por seus concorrentes diretos.

#### **4.3 Controle do Planejamento na Verona Administradora de Crédito**

A empresa não possui um Planejamento Estratégico formalizado o que dificulta o controle das decisões e das estratégias do negócio. Dessa forma, o que se pode perceber nas palavras dos gestores é que o objetivo da empresa é sempre ter um lucro superior às despesas. Ou seja, um faturamento que dê para pagar as despesas pessoais e as despesas do negócio.

O acompanhamento do fluxo de caixa é feito pela entrada de comissões recebidas nas negociações dos empréstimos. À medida que essas comissões vão entrando na conta dos gestores, as despesas vão sendo quitadas. Por meio das entradas e saídas das comissões, os gestores têm um diagnóstico da situação da empresa.

Não há uso de qualquer mecanismo que organize as despesas e receitas do negócio. Assim, a empresa traça suas estratégias em torno do fluxo de caixa, que é baseado nas entradas e saídas do dia. O planejamento da Verona Administradora ainda não atentou de forma mais eficiente para outras áreas do negócio como Marketing, RH e Produção. Percebe-se apenas algumas medidas incipientes em relação à promoção do negócio como é o caso da distribuição de panfletos promocionais feitos esporadicamente por colaboradores contratados.

A falta de ferramentas de controle na Verona Administradora pode ser a causa da indisciplina de seus gestores no cumprimento de objetivos e metas. Nas palavras do gestor 1, o Planejamento Estratégico já não foi realizado porque “não há ninguém cobrando, acabamos não fazendo”. Nota-se a necessidade de instrumentos que controlem os objetivos da organização e sirvam de estímulo aos colaboradores no alcance de metas.

#### 4.4 A Formalização do Planejamento Estratégico na Verona Administradora de Crédito

Nessa etapa da pesquisa foram feitos três encontros com os gestores para que fosse formalizado o Planejamento Estratégico da Verona Administradora de Crédito. A dificuldade inicial girou em torno de duas questões: o tempo disponível para a reflexão e aplicação do método e o desconhecimento dos gestores em relação à metodologia. Sendo esta última diluída por meio da exposição dos conceitos acerca do Planejamento Estratégico na empresa.

No primeiro encontro, foram formulados a Missão, a Visão e os Valores. Tentando responder à questão: para que a empresa existe? Os gestores elaboraram uma série de respostas que foram discutidas com o intuito de fomentar uma pequena expressão que ilustrasse a razão de a empresa existir. A formulação final ficou da seguinte forma:

**“SER A SOLUÇÃO NA INTERMEDIÇÃO E AQUISIÇÃO DE EMPRÉSTIMOS CONSIGNADOS A APOSENTADOS, PENSIONISTAS, SERVIDORES PÚBLICOS E MILITARES DAS FORÇAS ARMADAS DE TODO BRASIL”**  
(Missão da Verona Administradora de Crédito)

Na elaboração da visão, os gestores formularam vários cenários para a empresa no período de dois anos. Este período foi estipulado com base nas mudanças rápidas do mercado que poderiam tornar ineficaz algumas decisões dentro da empresa. Ambos fizeram a sua elaboração de forma individual e depois se reuniram para a ponderação de qual ao cenário mais plausível, levando em consideração o potencial da empresa em relação a que foi projetado. O resultado da visão foi:

**“SER A MELHOR E A MAIS ÁGIL EMPRESA DE CONSIGNADOS DE JOÃO PESSOA, TENDO O COMPROMISSO ÉTICO NO RELACIONAMENTO COMO OS SEUS CLIENTES”**  
(Visão da Verona Administradora de Crédito).

Foi explicado aos gestores que os valores são os princípios que norteiam as decisões da empresa em relação aos colaboradores e clientes (LACERDA, 2011). Foi pedido que os gestores pudessem elaborar de forma individual os valores que a empresa precisa sempre assumir na hora de tratar com os clientes e funcionários. Cada um elaborou uma lista de 4 valores que em seguida foram fundidas. Percebeu-se a repetição de alguns valores, talvez isso aconteça pelo vínculo mantido entre os gestores, uma vez que são casados e possuem valores semelhantes. Os valores definidos por eles foram:

- DEDICAÇÃO NO ATENDIMENTO;
  - INTEGRIDADE NAS RELAÇÕES COMERCIAIS;
  - AGILIDADE;
  - RESPEITO ÀS PESSOAS.
- (Valores da Verona Administradora de Crédito)

Num momento da entrevista, quanto questionado sobre o que desejavam para a empresa no período de 2 anos, foi percebido que os anseios dos gestores para o seu negócio não condizem com a visão que eles formularam em seguida. Segundo o gestor 1, ele pretende deixar um negócio estabelecido para o seus familiares. Ele não especificou quando pretende ter esse negócio estabelecido. Embora a visão do gestor tenha divergido do que resultou a formulação final da visão, durante a elaboração da mesma o pesquisador procurou utilizar como mote os benefícios do negócio para a família.

Com relação à missão e valores, as dificuldades se concentraram inicialmente na falta de consenso entre os gestores 1 e 2. Contudo, elas foram diluídas a partir do momento em que o pesquisador explicou em que consiste a missão, ou seja, a razão de existir da organização e os valores, que dizem respeito à indução adotada pela empresa todas as vezes que tomar uma decisão, conforme ensina a literatura de Planejamento Estratégico (LACERDA, 2011), tornando assim compreensível a sua missão, visão e valores.

No segundo encontro, procurou-se deixar clara a importância de os gestores terem sempre em mente a missão, visão e valores da organização. Eles foram instruídos a deixar visíveis tais aspectos para todos os envolvidos com o negócio. A sugestão foi que pudessem confeccionar um banner constando os aspectos e colocassem em lugar visível para que todos pudessem ver quem é a empresa, como ela age e para onde ela está caminhando.

Além disso, os gestores foram orientados a basearem suas decisões na missão, visão e valores. Desse modo, teriam como avaliar a eficácia das decisões à luz de tais parâmetros. Assim, os gestores puderam ter explícito em que consistia a empresa.

No último encontro foram traçadas as oportunidades, ameaças, forças e fraquezas da empresa através da análise SWOT, bem como as metas, objetivos e plano de ação. Foi dito aos gestores que eles deveriam arrolar os fatores internos e externos favoráveis e desfavoráveis ao negócio. O resultado foi organizado segundo o Quadro 7:

Pontos Fortes:	Pontos Fracos:
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conhecimento dos gestores acerca do mercado;</li> <li>- Disposição em apreender novas técnicas;</li> <li>- Informações eficientes acerca dos clientes;</li> <li>- Tempo de experiência no mercado;</li> <li>- Variedade de Bancos parceiros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de auto controle por parte dos gestores;</li> <li>- Ponto comercial alugado;</li> <li>- Mistura das finanças pessoais com as finanças da empresa;</li> <li>- Falta de capital de giro.</li> </ul>
Oportunidades:	Ameaças:
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mercado com pouca concorrência;</li> <li>- Demanda por serviços ligados a empréstimo consignado como os seguros;</li> <li>- Parcerias com órgão especializados em MPE's como o SEBRAE.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mudanças nas políticas do Governo acerca do empréstimo consignado</li> <li>- Falta de mão de obra capacitada para a expansão do negócio;</li> <li>- Mudanças de partido no Governo</li> </ul>

**Quadro 7 - Análise SWOT na Verona Administradora de Crédito**

Tendo em vista as variáveis levantadas pela a análise SWOT, foram traçados alguns objetivos em três áreas específicas: Finanças, Recursos Humanos e Marketing (ver Quadro 8):

Área Estratégica	Objetivo(s)
Finanças	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acompanhar e controlar em termos exatos o fluxo de caixa das comissões da empresa</li> <li>- Separar as finanças pessoais dos negócios da empresa</li> </ul>
Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Solicitar o auxílio do SEBRAE no suporte e treinamento dos Gestores na administração do seu negócio</li> </ul>
Marketing	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Intensificar o telemarketing através da contratação de novos funcionários</li> <li>- Agregar o seguro nos serviços prestados pela empresa</li> </ul>

**Quadros 8 – Objetivos por Áreas Estratégicas na Verona Administradora de Crédito**

As metas e estratégias por área seguem conforme o disposto abaixo:

Finanças	
Metas	<b>Objetivo 1:</b> Monitorar diariamente as entradas de comissões no caixa da empresa.
	Adquirir software que possibilite o acompanhamento das finanças das empresas.
	Alimentar diariamente o software com os dados das despesas e receitas da empresa.
Finanças	
Metas	<b>Objetivo 2:</b> Criar uma conta para bancária para a empresa até 31 de outubro de 2012.
	Pesquisar os bancos que ofereçam um custo benefício mais conveniente para a empresa.
	Contactar gerentes que já prestam serviço a empresa e tentar barganhar os pacotes de serviço ofertados à empresa.
Recursos Humanos	
Meta	<b>Objetivo 1:</b> Aperfeiçoar os conhecimentos gerenciais dos gestores da empresa até 31 de dezembro de 2012.
	Contratar o SEBRAE para dar treinamento aos gestores da empresa na área de gerenciamento de negócio.

Marketing	
<b>Objetivo 1:</b> Contratar dois funcionários até o fim do primeiro bimestre de 2013.	
Metas	Estabelecer os perfis dos novos funcionários a serem admitidos
	Fazer convocação de funcionários por meio de anúncio em instituições especializadas em seleção de mão de obra (Ex: Sistema Nacional de Emprego - SINE etc.)

Marketing	
<b>Objetivo 2:</b> Estabelecer parcerias com três empresas de seguro no primeiro semestre de 2013	
Metas	Fazer pesquisa das segurados podem se tornar parceiras da Verona Administradora na cidade de João Pessoa, Paraíba.
	Formular vantagens a serem oferecidas as empresas seguradoras parceiras da Verona Administradora.
	Negociar com empresas de seguro a agregação de seguros no negócio da Verona Administradora.

O plano de ação do Planejamento Estratégico ficou sob a responsabilidade dos gestores da empresa, sendo estes instruídos pelo pesquisador acerca da aplicabilidade da ferramenta e controle das ações. Foi utilizada a ferramenta do 5w2h para controlar as medidas planejadas pela organização. A escolha dessa ferramenta se deu pela clareza com que ela organiza os dados para os responsáveis pela ação e simplicidade dela como instrumento de controle dentro da organização. A delegação ocorreu à medida que os gestores iam percebendo que as tarefas seriam melhor realizadas por um deles ou pelos dois. Não houve dificuldade na delegação. O plano de ação ficou assim estabelecido:

Plano de Ação (Finanças)						
Meta 1: Monitorar diariamente as entradas de comissões no caixa da empresa.						
O que?	Por que?	Onde?	Quando?	Por quem?	Como?	Quanto?
Fazer uma pesquisa de software para controle de gastos.	Para facilitar o controle dos gastos da empresa.	Pela internet e na Softcom.	1 a 9 de novembro de 2012.	Pelo gestor 1	Procura nos sites que ofereçam softwares para gerenciamento de finanças. Entrando em contato com a empresa Softcom.	Sem custos.
Comprar e instalar software para de	Para facilitar o gerenciamento das	Na Verona Administradora de Crédito.	12 de novembro de 2012.	Pelo gestor 1 e por um técnico de	Comprando o software e contratando o técnico para a	R\$ 200,00

controle financeiro na empresa.	contas da empresa.			informática.	instalação.	
<b>O que?</b>	<b>Por que?</b>	<b>Onde?</b>	<b>Quando?</b>	<b>Por quem?</b>	<b>Como?</b>	<b>Quanto?</b>
Monitorar e alimentar o software de controle de gastos da empresa.	Para se ter conhecimento exato dos gastos e receitas da empresa.	Na Verona Administradora de Crédito.	A partir de 13 de novembro de 2012.	Pelos gestores 1 e 2.	Buscando informações de comissões depositadas na conta da empresa e as entradas no livro caixa da empresa.	Sem custos.
<b>Meta 2: Criar uma conta para bancária para a empresa até 31 de outubro de 2012.</b>						
<b>O que?</b>	<b>Por que?</b>	<b>Onde?</b>	<b>Quando?</b>	<b>Por quem?</b>	<b>Como?</b>	<b>Quanto?</b>
Avaliar o custo benefício ofertados pelos bancos com agência em João Pessoa, Paraíba.	Para poder abrir uma conta para empresa.	João Pessoa, Paraíba.	15 a 31 de outubro de 2012.	Pelo gestor 1.	Ir até as agências e negociar com os gerentes.	Sem custos.
Abrir uma conta no banco escolhido.	Para que a empresa possa ter sua própria conta.	João Pessoa, Paraíba.	31 de outubro.	Pelo gestor 1.	Providenciar a documentação para a abertura de conta e fazer lançamento na conta aberta.	R\$ 100,00.

As medidas tomadas nessa ação servirão para que a empresa tenha o controle de seus gastos, possibilitando aos gestores maior controle de suas finanças, uma vez que até então não existia um meio que possibilitasse informações exatas acerca da saúde financeira da empresa.

<b>Plano de Ação (Recursos Humanos)</b>						
<b>Meta 1: Aperfeiçoar os conhecimentos gerenciais dos gestores da empresa até 31 de dezembro de 2012.</b>						
<b>O que?</b>	<b>Por que?</b>	<b>Onde?</b>	<b>Quando?</b>	<b>Por quem?</b>	<b>Como?</b>	<b>Quanto?</b>
Conhecer e	Para aperfeiçoar	SEBRAE-PB	Até 26 de outubro.	Gestor 2.	Ir até o SEBRAE-	Até R\$ 800,00.



selecionar os cursos oferecidos pelo SEBRAE-PB, que atendem as demandas dos gestores da Verona Administradora.	reunir os conhecimentos dos gestores da Verona Administradora.				PB e se informar do custo benefícios dos treinamentos oferecidos por eles e selecionar aqueles que se adequem aos gestores da Verona.	
<b>O que?</b>	<b>Por que?</b>	<b>Onde?</b>	<b>Quando?</b>	<b>Por quem?</b>	<b>Como?</b>	<b>Quanto?</b>
Estabelecer um período de treinamento para os gestores.	Para aperfeiçoar os conhecimentos dos gestores da Verona Administradora.	SEBRAE-PB	De 05 de novembro a 31 de dezembro de 2012.	Gestor 1 e 2.	Escolher o turno e os dias para o treinamento.	R\$ 200,00 mensais.

A contratação de novos funcionários fará com que a empresa receba maior dinâmica em suas atividades. Ela ocorrerá baseada em critérios objetivos formulados pelos gestores, com base no perfil resultante da análise das atividades a serem executadas pelos novos funcionários.

Plano de Ação (Marketing)						
Meta 1: Contratar dois funcionários até o fim do primeiro bimestre de 2013.						
O que?	Por que?	Onde?	Quando?	Por quem?	Como?	Quanto?
Estabelecer os perfis dos funcionários que a empresa pretende contratar.	Para ter os parâmetros para a avaliação dos candidatos.	Verona Administradora de Crédito.	01 de janeiro a 30 de junho de 2013.	Gestor 1 e 2.	Analisar as atividades que precisam ser desenvolvidas na empresa e com base nelas elaborar o perfil dos novos funcionários.	Sem custos.
Divulgar a abertura de vaga para	Para atrair mão de obra capacitada	Verona Administradora,	01 de janeiro a 30 de	Gestor 1 e 2.	Contratar o serviço de divulgação	R\$ 300,00.

contratação de novos funcionários.	para a empresa.	SINE, jornais de circulação em João Pessoa.	junho de 2013.		em jornais e no SINE em João Pessoa.	
<b>Meta 2: Estabelecer parcerias com três empresas de seguro no primeiro semestre de 2013</b>						
<b>O que?</b>	<b>Por que?</b>	<b>Onde?</b>	<b>Quando?</b>	<b>Por quem?</b>	<b>Como?</b>	<b>Quanto?</b>
Pesquisar empresas de seguro que podem se tornar parceiras da Verona Administradora de Crédito.	Para que se tenha uma dimensão das parcerias estratégicas para o negócio.	João Pessoa.	Até 31 de março de 2013.	Gestor 1.	Pesquisando no mercado as principais seguradoras de João Pessoa.	Sem custos.

<b>O que?</b>	<b>Por que?</b>	<b>Onde?</b>	<b>Quando ?</b>	<b>Por quem ?</b>	<b>Como?</b>	<b>Quanto ?</b>
Elaborar uma lista com as vantagens oferecidas pela Verona às empresas parceiras.	Para poder barganhar com as empresas parceiras.	Verona Administradora .	Até 31 de março de 2013.	Gestor 1 e 2.	Analisando os recursos que a empresa tem e como pode ser ofertada as empresas parceiras.	Sem custo.
Negociar com empresas parceiras em potencial a prestação de seus serviços.	Para aumentar a carteira de serviços prestado pela Verona Administradora .	Nas empresas previamente selecionadas.	Até 31 de junho de 2013.	Gestor 1 e 2.	Agendando visitas e almoços de negócios com os donos das seguradoras .	R\$ 500,00.

O marketing da Verona Administradora expandirá sua carteira de serviço através de parcerias com empresas de seguro, tendo em vista a demanda da clientela por seguros, uma vez que há muitas pessoas idosas como clientes da empresa, que desejam o serviço como forma de assegurar o benefício em caso de falecimento.

Por meio desse plano de ação os gestores da Verona Administradora poderão controlar as atividades desenvolvidas na empresa rumo à concretização de suas metas e objetivos. Com ele, os gestores terão como avaliar a eficiência das decisões, cabendo aos gestores a disciplina na execução de cada atividade, obedecendo ao cronograma das atividades. Acredita-se que o planejamento das atividades da organização serão mais bem avaliadas e controladas.

Portanto, os objetivos da pesquisa podem ser resumidos, revelando os seguintes resultados:

Objetivos Específicos	Resultados encontrados
1. Descrever como o Planejamento Estratégico é elaborado atualmente na Verona Administradora de Crédito.	O Planejamento Estratégico da Verona Administradora é feito informalmente. Não há nenhum tipo de documento que estabeleça parâmetros para a tomada de decisão.
2. Verificar o modo como é controlada a implementação do Planejamento Estratégico na Verona Administradora de Crédito.	Os mecanismos de controle do planejamento são inexistentes.
3. Formalizar o Planejamento Estratégico na Verona Administradora de Crédito.	O Planejamento Estratégico foi formalizado na Verona Administradora à luz da teoria da administração estratégica.

**Quadro 9 – Os Objetivos Específicos da Pesquisa e os Resultados Encontrados**

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A presente pesquisa contribuiu com a Verona Administradora de Crédito, estabelecendo as ações necessárias para que o Planejamento Estratégico pudesse ser maximizado de forma eficiente. Como a empresa não possuía um planejamento formalizado, o pesquisador pôde trabalhar com os seus dirigentes na sua formalização na organização. Dessa forma, algumas questões vieram à tona que tornaram explícitas as características das MPE's.

Assim, foram percebidos traços como: desconhecimento dos gestores quanto às finanças do negócio e suas finanças pessoais. Na Verona Administradora ficou evidente que os seus gestores não possuem um controle exato das finanças do negócio, sendo necessário que o pesquisador sugerisse medidas quanto a esse fato. Outro traço foi a influência do perfil dos seus gestores no negócio. Uma vez que foi constatado que a não aplicação do Planejamento Estratégico está muito relacionado à indisciplina dos gestores, por acreditarem ser difícil manter a disciplina no acompanhamento das ações.

Muitos dos problemas da Verona Administradora estão ligados a fatores internos, pois na visão dos gestores o Planejamento Estratégico é de difícil aplicabilidade e controle para eles. Contudo, acreditam que ele seja importante para o desenvolvimento da empresa e a tomada de decisão no negócio. As oportunidades de aperfeiçoamento ofertadas pelas instituições que dão suporte a micro e pequena empresa é pouco aproveitada pelos gestores. Diante desse fator, os gestores foram instigados a conhecer melhor os serviços prestados pelo SEBRAE-PB.

Por meio da formalização do Planejamento Estratégico, os gestores poderão controlar suas decisões de forma eficiente, tendo em vista que a empresa agora sabe quem é, para onde está indo, e que ações tomar para chegar onde se quer. Com isso em vista ela poderá ponderar suas decisões com base nos parâmetros do planejamento, algo que outrora não existia.

### **5.1 Limitações do Estudo**

Embora a empresa tenha se disposto a formalizar seu planejamento, o estudo ficou limitado pela descontinuidade do pesquisador na empresa, uma vez que ele esteve nela durante o seu estágio acadêmicos terminando e o prazo contratual com a empresa ficou impossibilitado de acompanhar a aplicação das medidas estratégicas. Como os gestores desconhecem muitas questões técnicas ligadas ao método, a assistência de alguém com conhecimento administrativo e técnico se faz necessário. Apenas com acompanhamento da

execução do planejamento seria possível comprovar a eficácia do Planejamento Estratégico na Verona Administradora.

## **5.2 Sugestões de Pesquisa**

Um fator que precisa ser mais bem estudado é a relação entre o perfil dos gestores de MPE's e a aplicação do Planejamento Estratégico. Com esse estudo serão mais bem conhecidos os entraves que dificultam a implementação do método nessas organizações. Além disso, outra questão merece o interesse diz respeito à visão dos gestores acerca das contribuições das instituições públicas e privadas no assessoramento das MPE's. Os resultados podem favorecer o desenvolvimento e amadurecimento dos pequenos negócios apoiados por políticas públicas que dê sustentação ao micro e pequeno empreendedor, por fim, contribuindo para o fortalecimento da economia brasileira.

## REFERÊNCIAS

ARANTES, Nélío. **Sistemas de Gestão Empresarial**. São Paulo: Atlas, 1994.

BOECHAT, Marcelo Nascimento. **Planejamento Estratégico: Aplicação nas Micro e Pequenas Empresas**. Dissertação de Mestrado em Gestão Empresarial. Fundação Getúlio Varga, Rio de Janeiro. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/3676>> Acesso em: 17 de out 2012.

BORTOLI NETO, A. **A virada dos pequenos**. Revista Pequenas Empresas Grandes Negócios, n.100, p.37, 1997.

CALOÊTE, Emanuel Malta Falcão. **Principais indicadores de número de estabelecimentos, ocupação da mão-de obra e valor da massa salarial das empresas formalmente estabelecidas no Brasil 2003-2006**. Disponível em: <[http://201.2.114.147/bds/bds.nsf/F144997E39E789A88325740A00456680/\\$File/NT000375AE.pdf](http://201.2.114.147/bds/bds.nsf/F144997E39E789A88325740A00456680/$File/NT000375AE.pdf)>. Acesso em: 31 out. 2012.

CHURCHILL, Gilbert A.; PETER, J. Paul. **Criando valor para os clientes**. São Paulo: Saraiva, 2000.

DAFT, Richard L. **Administração**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

DALTRO, Ana Luiza; OYAMA, Érico. As lições dos vencedores. **Veja**: Pequenas empresas, as lições das vencedoras, São Paulo, v. 44, n. 48, p.122-130, 30 nov. 2011.

DEMO, Pedro. **Metodologia Científica em Ciências Sociais**. 3. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 1995.

DRUCKER, Peter F. **Introdução à administração**. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

GOMES FILHO, Natanael. **Você sabe o que é 5W2H?** Site Qualidade Brasil. Disponível em: <[http://www.qualidadebrasil.com.br/artigo/1436/voce\\_sabe\\_o\\_que\\_e\\_5w2h](http://www.qualidadebrasil.com.br/artigo/1436/voce_sabe_o_que_e_5w2h)> Acesso em 17 out 2012.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. 3. ed. **Técnicas de pesquisa**. São Paulo: Editora Atlas, 1996.

LACERDA, Katarina Chaves. **Estudo da Utilização e Contribuição do Planejamento Estratégico para as Micros e Pequenas Empresas do Setor de Autopeças Atendidas pelo Projeto ALI do SEBRAE João Pessoa-PB**. João Pessoa: UFPB, 2011.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 4. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 1995.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MINTZBERG, Henry. **Ascensão e Queda do Planejamento Estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Reouças. **Planejamento estratégico**. 7. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1993.

QUEZADA, L.E.; CÓRDOVA, F.M.; WIDER, S.; O'BRIEN, P. **A methodology for formulating a business strategy in manufacturing firms**. International Journal of production economics. v. 60-61, abr. p.87-94. 1999.

SEBRAE-SP. **Estudo comparativo: pequenas empresas versus grandes empresas no Estado de São Paulo, 1998**. Disponível em [http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/43B2DCF0C29A9949832572C100747890/\\$File/NT000351AE.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/43B2DCF0C29A9949832572C100747890/$File/NT000351AE.pdf). Acesso em 17 de out 2012 .

SEBRAE (Brasil). **GEM 2011: Brasil é o terceiro país com maior número de empresas**. Disponível em: [http://www.sebrae.com.br/customizado/estudos-e-pesquisas/temas/estrategicos/empreendedorismo/integra\\_bia/ident\\_unico/20527](http://www.sebrae.com.br/customizado/estudos-e-pesquisas/temas/estrategicos/empreendedorismo/integra_bia/ident_unico/20527)>. Acesso em: 30 out. 2012.

SOUTO-MAIOR, **Planeação Estratégica e Comunicativa**. In: Sampaio, C. A e Fernandes, V. **Gestão Pública e Sustentabilidade**. São Paulo: Editora Manole, Cap. I, 2010.

STONER, James A. F. **Administração**. 2. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1985.

TERENCE, Ana Cláudia Fernandes. **Planejamento Estratégico como Ferramenta de Competitividade na Pequena Empresa: Desenvolvimento e Avaliação de um Roteiro Prático para o Processo de Elaboração do Planejamento**. Dissertação de Mestrado em Engenharia da Produção. Universidade de São Paulo. São Carlos, 2002. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/18/1840/tde-27052004-110812/pt-br.php>>. Acesso em: 17 out 2012.

TZU, Sun. **A arte da guerra**. São Paulo: Pensamento, 2007.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

## **APÊNDICE**

### **APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA FEITA COM OS GESTORES DA VERONA ADMINISTRADORA DE CRÉDITO.**

Universidade Federal da Paraíba  
Centro de Ciências Sociais Aplicadas  
Departamento de Administração  
Serviço de Estágio Supervisionado em Administração

Pesquisador: Leonardo José Nunes Félix  
Orientadora: Germana Tavares de Melo, MSc.

### **PESQUISA: A Elaboração do Planejamento Estratégico na Verona Administradora de Crédito da Cidade de João Pessoa, Paraíba.**

#### **Questões:**

1. Como surgiu a Verona Administradora de Crédito?
2. Vocês conhecem a metodologia ao Planejamento Estratégico?
3. Como é feito o Planejamento da empresa atualmente?
4. Como vocês controlam a contratação de pessoas, de finanças e o marketing da empresa?